

## **Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger ?**

### **une analyse comparée de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour**

Cédric Durand

Maître de Conférences à l'IUT A de l'université Lyon 1

CEPN Paris 13 et CEMI-EHESS

[cdurand@ehess.fr](mailto:cdurand@ehess.fr)

#### **MOTS CLÉS**

grande distribution – multinationales – performances - institutions -

**CODES JEL** : F23 – L81 - L11

#### **RÉSUMÉ**

Cette contribution étudie au niveaux méso et macro les déterminants économiques et institutionnels du succès relatif des distributeurs internationaux à l'étranger à travers les trajectoires de Wal-Mart et Carrefour. Trois types d'éléments explicatifs sont mis en évidence: le moment et les modalités d'implantation, les facteurs permettant l'exercice d'un pouvoir de marché et les institutions organisant la relation salariale. Les deux distributeurs ne sont pas affectés de la même manière par ces éléments. Cela suggère que le processus d'hybridation entre les différentes variétés de capitalisme et de modèles productifs joue un rôle crucial dans les trajectoires d'internationalisation des distributeurs.

#### **KEY WORDS**

global retail - performances - institutions

**JEL CODES** : F23 – L81 – L11

#### **ABSTRACT**

This paper examine at the meso and macro level the institutional and economic elements determining success and failure of global retailers abroad through the trajectories of Wal-Mart and Carrefour. Three kind of explanations are considered : the time and modalities of entry and development, the factors that create a market power position and the labor standards. The two retailers are not identically affected by those factors. That suggest that the process of hybridization between different varieties of capitalism and of productive models plays a crucial role as shaping international trajectories of retailers.

# 1. Introduction

L'internationalisation de la grande distribution s'est fortement accélérée à partir du milieu des années 1990 avec l'implantation massive des principales firmes mondiales du secteur dans les pays en développement (PED) (Wrigley, 2000 ; Coe, 2004 ; Dawson, Larke and Mukoyama, 2006). Ce processus a deux dimensions intimement liées : une internationalisation de l'implantation des magasins et une globalisation/régionalisation des circuits d'approvisionnement des grandes firmes (Coe and Hess, 2005 ; Dawson et Mukoyama, 2006). Dans les limites de ce papier, nous nous focaliserons sur l'internationalisation des points de vente et ne nous intéresserons à l'organisation internationale des circuits d'approvisionnement que dans la mesure où elle concerne les magasins (Bonacich and Wilson, 2006).

L'explosion des investissements directs étrangers (IDE) dans la grande distribution dans les pays en développement (PED) intervient alors que la croissance domestique du secteur se ralentit (pour la France voir Moati, 2001). Elle est favorisée par une libéralisation dans les PED des IDE et par divers changements institutionnels et réglementaires (Reardon and Hopkins, 2006). De plus, la modernisation des systèmes d'approvisionnement permet des réductions de coûts telles que les firmes retardataires perdent fortement en compétitivité et deviennent des cibles pour des opérations de fusion-acquisition.

L'impact des IDE sur les économies réceptrices est multidimensionnel (Coe and Wrigley, 2007 ; Durand, 2007) du fait de l'encastrement territorial des activités de distribution. Les entreprises locales du secteur sont affectées et participent elles-même aux transformations en réagissant à l'intrusion de distributeurs étrangers par l'adoption de nouvelles méthodes et des processus de consolidation. Sont aussi touchés la population urbaine susceptible de consommer ces services de distribution, les standards salariaux car il s'agit d'un secteur intensif en main-d'œuvre ainsi que les industries locales agroalimentaires et de biens de consommation qui se situent en amont des distributeurs. Pour les firmes qui s'internationalisent, cet encastrement économique caractéristique des activités de distribution implique une grande sensibilité à de multiples facteurs tant économiques qu'institutionnels. C'est à cette combinaison de facteurs que nous souhaitons nous intéresser en nous situant au niveau méso et macroéconomique.

Cette étude est une analyse qualitative et quantitative de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour, les deux leaders mondiaux du secteur. Elle s'appuie sur les études de cas disponibles dans la littérature et les informations publiées dans les rapports des entreprises aux autorités de régulation des marchés financiers (AMF et SEC)<sup>1</sup> et dans la presse économique et spécialisée. Les données

---

<sup>1</sup> Sauf mention contraire, l'ensemble des données chiffrées concernant les entreprises sont tirées des documents de

institutionnelles concernant les pays récepteurs sont tirées de la base de données 2006 du CEPII.

La section 2 est consacré à la présentation de faits stylisés concernant les trajectoires d'internationalisation de Carrefour et Wal-Mart. Après avoir montré l'insuffisance des facteurs macroéconomique pour expliquer l'hétérogénéité du développement des filiales des deux groupes, les outils théoriques mobilisés pour notre travail sont succinctement présentés dans la section 3. Les sections suivantes nous permettent de montrer l'incidence différenciée sur le développement des filiales de Wal-Mart et Carrefour du moment et des modalités d'implantation (section 4), des facteurs permettant l'exercice d'un pouvoir de marché (section 5) et des institutions nationales organisant la relation salariale (section 6). La conclusion propose une interprétation de nos résultats et en indique les limites.

## **2. L'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour : faits stylisés**

Le processus d'internationalisation au cours des années 1990 s'inscrit dans une période de forte augmentation du chiffre d'affaire des deux firmes mais connaît différentes phases. Les cessions d'actifs et le coup d'arrêt mis à la diversification géographique au début des années 2000 illustrent ainsi le caractère heurté et risqué de l'internationalisation. Un indice de développement relatif des implantations des distributeur est présenté afin de rendre compte de l'hétérogénéité du développement des implantations à l'étranger. Il est ensuite confronté à des données macroéconomiques.

### ***2.1. Une internationalisation qui va de pair avec une forte croissance de l'activité***

Carrefour a largement devancé Wal-Mart dans son internationalisation. Quelques brèves tentatives en Belgique, en Suisse, en Italie, en Grande Bretagne, aux Etats-Unis et à Taïwan entre 1969 et 1972 se soldèrent par des échecs. Une nouvelle tentative aux Etats-Unis entre 1989 et 1992 ne sera pas davantage couronnée de succès. En revanche, un processus durable d'internationalisation commence avec l'installation en Espagne en 1973 bientôt suivie par le Brésil (1975), l'Argentine (1982) et Taïwan (1989). Là, le succès est spectaculaire. La nouveauté du format hypermarché et la faiblesse de la concurrence permettent aux filiales étrangères d'être rapidement très rentables (Daumas, 2006). Nous n'allons pas revenir dans ce papier sur cette première période mais nous focaliser sur la décennie 1990, décennie au cours de laquelle Wal-Mart comme un certain nombre d'autres opérateurs de la grande distribution (Auchan, Tesco, Metro, K-Mart, Ahold, Casino..) se tournent progressivement mais résolument vers l'international et où Carrefour accentue encore son orientation vers les marchés étrangers.

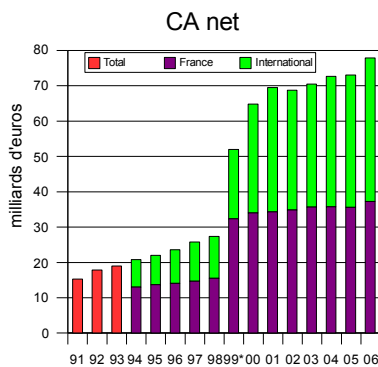
---

référence déposés auprès des autorités boursières.

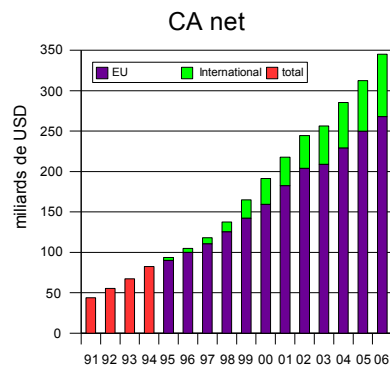
Wal-Mart et Carrefour sont des entreprises de tailles fort différentes. Le CA de Wal-Mart est ainsi en 2006 plus de quatre fois supérieur à celui de Carrefour. Mais le processus d'internationalisation intervient pour les deux entreprises dans le cadre d'une croissance forte de l'activité (graph 1 et 2). La croissance est régulière chez Wal-Mart : avec un taux moyen de près de 15 % par an entre 1992 et 2006, le CA a été multiplié par 7,8 sur la période ! La progression du chiffre d'affaire s'effectue en partie sur le marché intérieur mais l'activité internationale pèse de plus en plus : en 1995, la part du chiffre d'affaire réalisé à l'étranger était inférieure à 4%, elle est de 16,7% en 1999 et de plus de 22% en 2006.

La trajectoire de Carrefour est marquée par l'acquisition des comptoirs modernes en 1998 et, surtout, la fusion avec Promodès en 1999 qui fait passer le groupe en position de numéro 2 mondial du secteur. Cette fusion a aussi pour conséquence une dilution de l'actionnariat et une recherche accrue de rentabilité financière afin de limiter pour les équipes dirigeantes les risques d'une OPA. Le sentier de développement de Carrefour est beaucoup plus heurté que celui de Wal-Mart avec même un léger recul de l'activité en 2002. L'évolution des résultats opérationnels (graph 3 et 4) et de la rentabilité des capitaux propres (ROE, graph 5 et 6) attestent aussi de cette plus grande volatilité. Avec 12,96 %, le taux de croissance moyen du chiffre d'affaire entre 1992-2006 est moins élevé que pour Wal-Mart mais néanmoins soutenu ; sur la période le chiffre d'affaire a été multiplié par 5,09. La croissance est également davantage orientée à l'international tandis que l'activité sur le marché domestique (hors acquisition) stagne. Le poids plus important de l'international pour Carrefour que pour Wal-Mart s'explique non seulement par une implantation plus ancienne à l'étranger mais également par la relative étroitesse du marché national. Ainsi, entre 1994 et 1998, la part de CA réalisé à l'étranger passe de 37,7% à 43,4 %. Après la fusion avec Promodès, cette tendance reprend: la part de l'international passe de 37 % à 52 % du chiffre d'affaire entre 1999 et 2006.

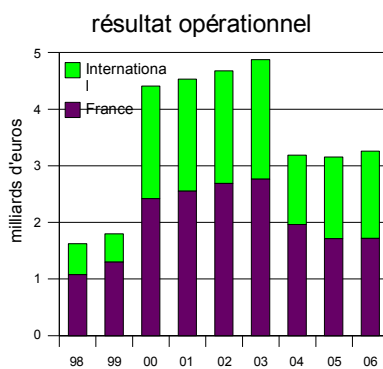
graph1. évolution du chiffre d'affaire de Carrefour



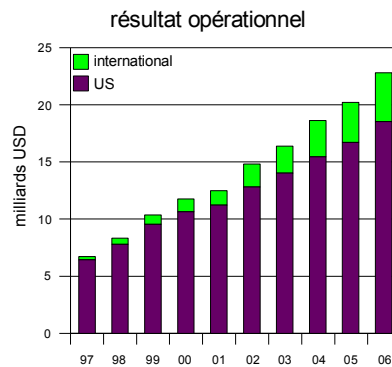
graph2. évolution du chiffre d'affaire de Wal-Mart



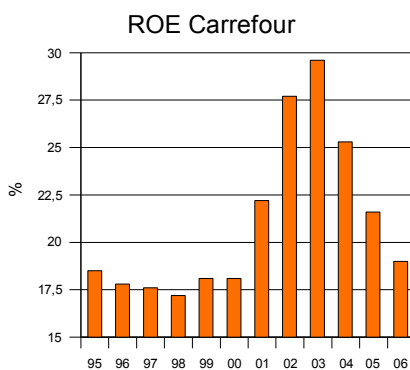
graph3. évolution du résultat opérationnel de Carrefour



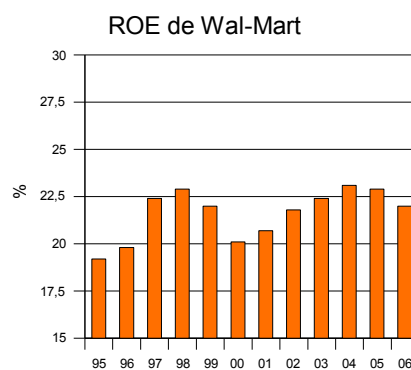
graph4. évolution du résultat opérationnel de Wal-Mart



graph5. évolution du ROE de Carrefour



graph6. évolution du ROE de Wal-Mart



## 2.2. Un coup d'arrêt à la diversification géographique des groupes au tournant des années 2000

La croissance de l'activité internationale des groupes de la distribution est un phénomène qui ne connaît pas d'interruption depuis le début des années 1990. On peut cependant distinguer différentes étapes et, en particulier, une réduction de la diversité géographique des implantations suite à des

retraits importants intervenus depuis le début des années 2000 (tableau 1).

Trois étapes se dégagent dans le processus d'internationalisation de Wal-Mart (Burts and Spark, 2006). Dans un premier temps, entre 1991 et 1994, Wal-Mart s'implante dans les marchés adjacents mexicain et canadien alors qu'ils intègrent l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA). La seconde phase (1994-1999) est résolument tournée vers les marchés internationaux. Mais il s'agit plus pour la firme de Bentonville de tester ces marchés que de chercher à établir une position dominante. Après 1999, une troisième phase commence qui est marquée par une attention accrue aux performances financières. La stratégie de recherche de positions dominantes passe par l'acquisition de firmes fortement implantées. Elle conduira le groupe à céder les actifs en Corée du Sud et en Allemagne. Ce n'est pas la première fois que Wal-Mart est contraint de se retirer, mais les départs précédents concernaient un faible nombre de magasins, à Hong-Kong en 1996 et en Indonésie, en 1998, après qu'un de ses magasins eut été brûlé lors des mobilisations sociales qui ont suivi la crise financière (Steidtmann, 2003).

Le groupe Carrefour bénéficie d'une expérience internationale de longue date avec des investissements en Espagne et en Amérique Latine dès 1973. Ce fut également le premier distributeur international à s'implanter en Asie, à Taiwan, en 1989. L'échec de l'entrée aux Etats-Unis (1988-1993, voir Dupuis, Chul Choi et Larke, 2006) ne va pas empêcher le distributeur d'accélérer considérablement dans les années 1990 son développement international : entre 1990 et 2006, le groupe français entre dans 29 nouveaux pays.

Au tournant des années 2000 une inflexion se dessine cependant. En 1998 et 1999, les fusions avec les comptoirs modernes et Promodès correspondent à une séquence de rapide croissance externe qui se traduit par une forte hausse de l'endettement et une exposition plus directe aux exigences des marchés financiers. De plus, le groupe est touché par la crise asiatique de 1997 et, surtout, la crise Argentine. A partir de 2001, Carrefour va favoriser la croissance organique et l'amélioration de sa rentabilité à partir des positions stratégiques acquises au cours de la période précédente. Après avoir quitté Hong-Kong en 2000, Carrefour cède à partir de 2003 des actifs jugés non-stratégiques ou insuffisamment rentables : les magasins au Chili, au Mexique, au Japon, en Corée du Sud et en Tchéquie et Slovaquie sont vendus. L'objectif est de ne conserver que les filiales qui se situent parmi les 3 premiers distributeurs des pays concernés. A l'exception de la Suisse en 2001, la totalité des implantations dans de nouveaux pays sont limitées à quelques magasins sous franchise.

Les cessions d'actifs de la part de Wal-Mart et Carrefour sont des épisodes tout à fait importants dans les trajectoires des firmes. L'abandon des investissements intangibles relatifs à l'insertion

multidimensionnelle dans les pays visés et les délais important entre le projet d'implantation et la génération de flux de revenus se traduisent par des coûts d'abandon de l'activité (sunk costs) bien plus élevés que pour des multinationales qui produisent des biens (Clark and Wrigley, 1997). Le coup d'arrêt mis à la diversification internationale des implantations de Wal-Mart et Carrefour au tournant des années 2000 correspond cependant davantage à une pause qu'à la fin d'un processus. La croissance externe dans le cas de Carrefour et la croissance organique à travers l'extension géographique des implantations aux Etats-Unis pour Wal-Mart ont permis de repousser un temps les limites de marchés domestique matures. Mais cette contrainte demeure et constitue un puissant aiguillon à la poursuite du développement international si bien que les deux multinationales définissent de nouveaux projets d'implantation.

Après avoir pris en 2005 le contrôle de CAHRCO en Amérique centrale et de Seiyu au Japon, Wal-Mart a pris pied en Inde en novembre 2006 en signant un accord avec le N°1 indien de la téléphonie mobile, Bharti, pour développer une nouvelle chaîne de distribution. L'objectif est d'ouvrir à partir de 2008 plusieurs centaines de magasins<sup>2</sup>. Carrefour est pour l'instant en retrait dans cette nouvelle phase d'extension internationale mais envisage d'entrer sur les marchés indien et russe<sup>3</sup> et va ouvrir un premier hypermarché en Bulgarie en 2008.

---

<sup>2</sup> Cet accord permet à la firme étasunienne de contourner la législation qui prohibe les investissements direct étranger dans le commerce de détail multimarque : Bharti va contrôler 100% des points de vente et former une joint-venture avec Wal-Mart qui est en charge du segment grossiste et de la logistique. « Wal-Mart to enter the Indian Market », *BBC News*, 27 november 2006, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6186930.stm> ; Leahy J., « Bharti set to invest \$2.5bn in Wal-Mart venture », *FT.com*, site, Feb 19, 2007, <http://search.ft.com/ftArticle?queryText=Wal-Mart+india&y=0&aje=true&x=0&id=070219008290>

<sup>3</sup> Visseyras M., B. Jacquot et G. de Capele, Interview de Jose Luis Duran, *Le Figaro*, 25 janvier 2007.

tableau 1. Les implantations et les cessions internationales de Carrefour (et Promodes) et Wal-Mart depuis 1991 (filiales et magasins franchisés)

Carrefour		Wal-Mart	
entrées	sorties (nombre de magasins)	entrées	Sorties (nombre de magasins)
<b>1991</b> Grèce et Chypre (Promodès)	Etats-Unis (4)	Mexique	Hong-Kong (3)
<b>1992</b> Portugal		Puerto Rico	
<b>1993</b> Italie Turquie			
<b>1994</b> Malaisie Mexique		Canada Hong-Kong	
<b>1995</b> Chine Emirats Arabes Unis		Argentine Brésil	
<b>1996</b> Thaïlande Corée du Sud		Chine Indonésie	
<b>1997</b> Pologne Chili Singapour Hong-Kong		Corée du Sud Allemagne	
<b>1998</b> Indonésie Colombie			
<b>1999</b> Tchéquie et Slovaquie		Royaume-Uni	
<b>2000</b> Japon Oman Belgique Qatar Roumanie Saint-Domingue			
<b>2001</b> Suisse Tunisie Roumanie Norvège	Chili (7)		Indonésie (2)
<b>2002</b> Egypte			
<b>2003</b>	Mexique (31) Japon (8)		Indonésie (2)
<b>2004</b> Arabie Saoudite			
<b>2005</b> Algérie	Corée du Sud (31) Tchéquie et Slovaquie (15)	Amérique Centrale (Guatemala, Salvador, Honduras, Nicaragua et Costa-Rica) Japon	Allemagne (88) Corée (16)
<b>2006</b>			

**sources :** sites internet des compagnies, presse économique et spécialisée



### **2.3. un indice du développement relatif des implantations à l'étranger**

Les faits stylisés présentés et en particulier les retraits importants effectués par Wal-Mart et Carrefour soulignent que l'internationalisation est toujours un processus risqué et que les performances des distributeurs varient fortement selon les pays. Pour tenter d'apprécier ces différents degrés de succès ou d'échec nous avons construit un indice qui rend à la fois compte de la plus ou moins grande pénétration du marché et du plus ou moins grand dynamisme de la filiale par rapport aux autres filiales de chaque groupe. Cet indice a été construit à partir des données publiées dans les documents de référence déposés auprès des autorités boursières.

Pour mesurer la pénétration du marché, le ratio retenu met en relation pour chaque pays un indicateur physique, la surface des magasins intégrés au groupe par rapport au PIB. Le PIB a été retenu plutôt que la population de manière à prendre en compte non seulement la taille des pays mais également leur richesse. L'année de référence pour ce ratio est 2002 ; c'est la dernière année où la surface des magasins pour l'ensemble des filiales est publiée par Carrefour et elle se situe au début de la série de cessions d'actifs évoquée plus haut.

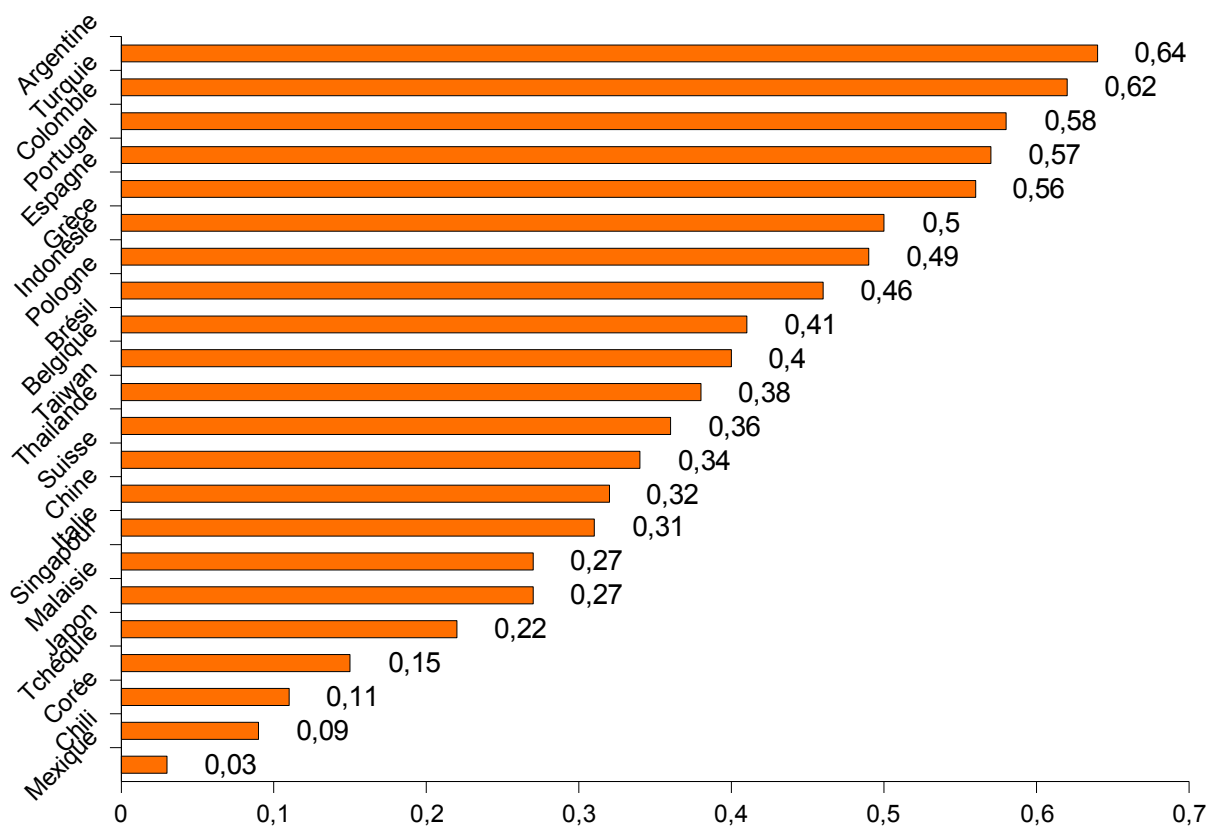
Pour mesurer le dynamisme relatif des filiales nous avons dû procéder de deux manières pour Wal-Mart et Carrefour. Pour Carrefour, l'indicateur rend compte de l'écart du taux croissance moyen du chiffre d'affaire net de chacune des filiales sur la période 2003-2006 par rapport au taux de croissance moyen de l'ensemble des filiales sur la même période. Lorsqu'une filiale est cédée le taux de croissance pris en compte est de – 100 %. Pour Wal-Mart, le principe et la période sont les mêmes, mais le chiffre d'affaire de chacune des filiales n'étant pas disponible la croissance a été appréciée à partir de l'évolution de la surface de vente des magasins intégrés dans chacun des pays.

L'indice synthétique de développement relatif des filiales de chaque groupe est une moyenne simple des deux indices précédents, chacun étant précédemment ramené à une valeur comprise entre 0 et 1. Il permet de saisir le plus ou moins grand succès de chacun des deux groupes dans les différents pays par rapport aux autres implantations du même groupe dans les autres pays<sup>4</sup>.

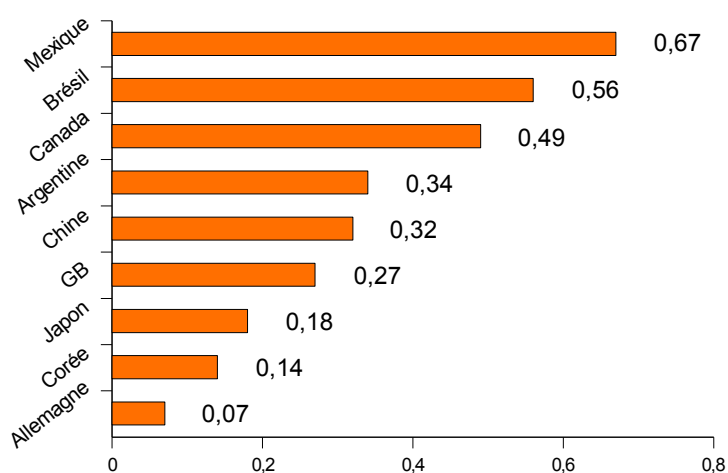
---

<sup>4</sup> Pour Carrefour, les « pays partenaires franchisés » (Belgique, Emirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Oman, Qatar, Egypte, Tunisie, Roumanie, Norvège, République Dominicaine) ne sont pas pris en compte car les données les concernant (ventes, surface...) ne sont pas disponibles. Leur chiffre d'affaire représente 6 % de l'ensemble des magasins sous-enseigne au 31 décembre 2004.

graph7. indice de développement relatif des filiales de Carrefour



graph8. indice de développement relatif des filiales de Wal-Mart



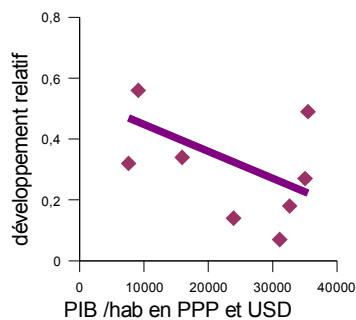
#### 2.4. L'absence de relation perceptible entre agrégats macroéconomique et performances filiales

Les graph 9 à 12 mettent en relation l'indice de développement relatif des filiales de Wal-Mart et

Carrefour dans les différents pays avec le PIB/habitant et le taux de croissance annuel moyen. Le niveau de richesse du pays d'implantation appréhendé par le PIB par habitant n'est pas corrélé avec le développement relatif des filiales de Carrefour et négativement corrélé pour Wal-Mart. Cette dernière enseigne semble ainsi mieux réussir dans les pays moins développés que sur les marchés matures des pays riches où la concurrence est plus intense. Cependant, il n'y a pas de relation visible entre développement relatif des implantations de Wal-Mart et taux de croissance du PIB, ce qui peut sembler contradictoire avec le résultat précédent, les pays en développement ayant une croissance plus forte. Dans le cas de Carrefour, il n'y a pas non plus de relation perceptible.

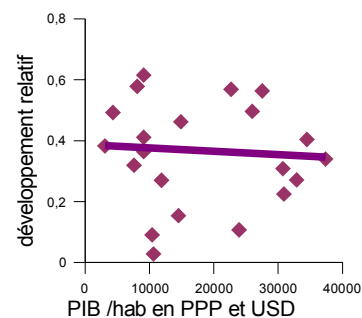
L'absence de nette détermination macroéconomique sur le moyen terme du développement relatif des filiales nous impose donc de rechercher d'autres facteurs explicatifs.

*graph 9. lien entre développement relatif des implantations de Wal-Mart et PIB / hab(2006 ou année de sortie)*



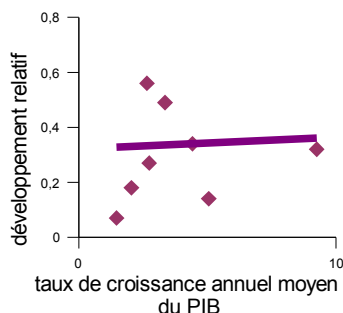
coefficient de corrélation = 0,26

*graph 10. lien entre développement relatif des implantations de Carrefour et PIB / hab(2006 ou année de sortie)*



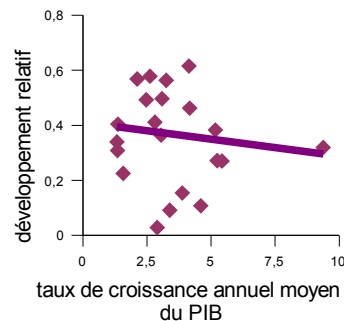
coefficient de corrélation = 0

*graph 11. lien entre développement relatif des implantations de Wal-Mart et taux de croissance annuel moyen du PIB (1992-2006 ou entre année d'entrée et de sortie)*



coefficient de corrélation = 0

*graph 12. lien entre développement relatif des implantations de Carrefour et taux de croissance annuel moyen du PIB (1992-2006 ou entre année d'entrée et de sortie)*



coefficient de corrélation = 0,02

### 3. Outils théoriques

Maturité du système de distribution, croissance, stabilité politique, ouverture commerciale et aux IDE, distance géographique et culturelle... Les critères que les multinationales examinent pour cibler un pays (Dupuis and Fournioux, 2006) sont relativement bien identifiés. En revanche, l'explication des performances hétérogènes des distributeurs dans les différents pays où ils ont tenté de pénétrer reste largement à explorer. Les travaux les plus mobilisés aujourd'hui viennent des études de management. Ils mettent en évidence, le rôle des décisions stratégiques dans les performances des filiales à l'étranger. Cependant les recherches qui analysent l'encastrement des multinationales de la distribution dans les territoires, les dynamiques d'exportations de systèmes productifs, l'hybridation des modèles productifs ainsi que les logiques de pouvoir de marché peuvent apporter d'autres éléments de compréhensions faisant le liant entre les succès et échecs des firmes et les caractéristiques institutionnelles et la situation géographique des pays dans lesquels elles tentent de s'implanter.

#### 3.1. le poids des décisions stratégiques

La littérature sur l'internationalisation de la distribution, en particulier dans le champ du management, met en lien les décisions stratégiques des firmes et leurs performances. Gielens et Dekimpe (2000, 2007) analysent ainsi les relations entre, d'un côté, l'échelle, le mode et l'ordre d'entrée et, d'un autre côté, les performances obtenues. La pertinence du choix du format pour pénétrer le marché visé, la familiarité de la société mère avec ce format, l'intensité de la concurrence, le réagencement des structures de management, l'expérience internationale du distributeur et sa compétence logistique font partie des autres variables dont l'incidence est mise en

évidence (Vidal, Reardon, and Fairhurst, 2000). D'autres travaux insistent sur le fait que l'impact des choix stratégiques et des avantages compétitifs qui en découlent ne doivent pas être envisagés lors de la seule phase d'entrée mais tout au long d'un cycle d'internationalisation. (Dawson and Mukoyama, 2007 ; Dupuis et Fournioux, 2005 ; Palmer, 2005).

### **3.2. réseaux et encastrement territorial des firmes**

L'exportation par les firmes de règles d'organisation productive ne procède pas d'une simple réplication mais s'inscrit dans des processus de transformation réciproque des firmes et du système productif d'accueil. Les conditions du marché visé, tant du côté de la demande que de l'offre, ne sont pas des données exogènes mais, au contraire, des éléments qu'endogénéisent les firmes en construisant des stratégies d'auto-transformation (« *'placing' the firm* ») et de transformation du contexte (« *'firing' the place* ») (Dicken, 2002). Des travaux de géographie économique pointent le degré élevé d'encastrement territorial requis par les activités de la grande distribution. Les multiples réseaux à travers lesquels opèrent la firme sont autant de vecteurs de transformation réciproque des économies réceptrices et des distributeurs (Coe and Wrigley, 2007). Des configurations que prennent ces réseaux étroitement imbriqués et interdépendants dépend la réussite de l'investissement à l'étranger:

- *Les relations interfirmes horizontales.* Les canaux locaux traditionnels ou modernes de distribution sont affectés par l'arrivée de firmes étrangères, mais ces dernières sont également contraintes de prendre en compte les configurations locales de distribution lors de leur implantation. De plus, la préservation à court-moyen terme de l'avantage spécifique des multinationales de l'imitation par les firmes locales est un facteur essentiel du succès. L'impact compétitif d'une implantation se fait également ressentir au niveau régional ou global à travers l'évolution de la position relative de l'entreprise par rapport aux autres firmes multinationales du secteur.
- *Les relations interfirmes verticales.* Les relations nouées entre les filiales et les fournisseurs locaux impliquent non-seulement une influence réciproque mais sont également susceptibles de conduire à des interactions globales via les circuits internationaux d'approvisionnement mis en place par la multinationale.
- *Les relations avec les consommateurs et la société civile.* Il existe un large spectre de changements économiques et socio-culturels induit par les nouveaux standards de consommation apportés par la multinationale et, inversement, une nécessaire prise en compte par le distributeur dans la définition de ses modes d'activités (assortiment, publicité, format...) de la spécificité des nouveaux consommateurs auxquels il s'adresse. Des relations

plus ou moins conflictuelles avec les organisations de la société civile peuvent également être source de transformation.

- *évolution de la réglementation et changement institutionnel délibéré.* Au niveau des activités commerciales, les pouvoirs publics locaux peuvent réagir aux effets déstabilisateurs du succès des firmes transnationales en faisant évoluer ou en mettant en place de nouvelles règles concernant les jours et les horaires d'ouverture, l'implantation et la localisation des grandes surface, les relations avec les fournisseurs ou encore la protection des consommateurs. Mais les multinationales peuvent aussi être des acteurs importants du changement institutionnels sur des questions plus générales telles que la politique de change, la politique commerciale, la politique salariale, les libertés syndicales.
- *dynamique d'apprentissage intra-firme.* Les structures organisationnelles et les compétences de la firme multinationale évoluent en réaction aux effets de l'importation de connaissances dans un nouveau contexte.

### **3.3. exportation des variétés nationales du capitalisme**

Une importante littérature étudie la variété institutionnelle des capitalismes (Hall and Soskice, 2001 ; Amable, 2005), leur plus ou moins grande orientation vers la satisfaction des actionnaires ou des partie-prenantes (Dore, 2000) ou encore le caractère plus ou moins prééminent du marché ou de l'organisation comme principe de coordination (Jacoby, 2005). Ces recherches sont mobilisées pour analyser l'internationalisation des firmes de distribution en terme d'exportation des variétés nationales du capitalisme (Konzelmann and alii., 2005). Cette approche avance, d'une part, que les systèmes nationaux s'impriment dans les firmes et, d'autre part, que les grandes firmes lorsqu'elles se développent à l'international transportent ces caractéristiques dans les pays cibles. Une étude comparative entre la firme étasunienne Wal-Mart et la firme suédoise Ikea suggère ainsi que les firmes effectuent ces transferts des différentes traditions des capitalismes nationaux, en amont, à travers des relations avec leurs fournisseurs et en aval, à travers les consommateurs finals, les salariés et les autres groupes affectés par leur activité. La trop grande distance entre le système productif des firmes liés à celui de leur territoire d'origine et celui du pays visé peuvent alors être considérées comme des éléments susceptibles de contribuer à l'échec des firmes à l'étranger.

### **3.4. hybridation des modèles productifs et réduction des incertitudes**

L'approche en terme de modèles productifs (Boyer, 1997 ; Freyssenet, 1998 ; Boyer et Freyssenet, 2000), développée à partir de travaux sur l'industrie automobile, montre que les multiples vecteurs d'hybridation sont animés par deux types d'incertitudes interdépendantes : d'une part, les formes de la concurrence qui façonnent la compétition entre firmes sur le marché des produits ; d'autre part, les contradictions liées aux modalités internes et externes de la mise au travail et de la fixation des

salaires.

Un modèle productif a pour fonction de réduire cette double incertitude à travers la définition d'une cohérence interne et d'une pertinence externe des pratiques et dispositifs techniques, organisationnels et économiques des firmes. L'efficacité des routines tient dans leur capacité à surmonter les tensions et à assurer la viabilité sur le moyen terme du modèle. Comme le souligne Robert Boyer (1997), « *La supériorité d'un modèle productif est donc rarement absolue mais relative à l'environnement domestique, c'est-à-dire au système de prix, à la configuration de la demande, et aux relations professionnelles. La diffusion d'un modèle invariant est l'exception, l'adaptation au contexte local, la règle* ». La réussite de l'exportation d'un modèle productif dépend donc de la capacité de la firme à rendre pertinent le modèle productif dans un nouveau contexte en menant à bien un processus d'hybridation défini comme un « *intermédiaire entre simple imitation et innovation radicale* ».

En sens inverse, l'application de principes généraux du modèle productif sur de nouveaux espaces géographiques est un puissant levier de transformation des contextes macroéconomiques et sociétaux.

Dans le cadre de la grande distribution, une activité intensive en main d'oeuvre, l'incertitude au niveau du travail concerne le « trade-off » entre d'un côté, discipliner, mobiliser et limiter le turnover d'une force de travail peu qualifiée et, d'un autre côté, la recherche de bas coûts salariaux pour préserver ou améliorer la compétitivité prix de l'enseigne.

Sur le marché des produits, l'entrée de distributeurs internationaux conduit à une intensification de la concurrence horizontale : les internationaux apprennent à développer leurs savoir-faire dans le nouveau contexte tandis que les distributeurs locaux s'efforcent d'accélérer leur modernisation, notamment en imitant certaines compétences du nouvel entrant. La concurrence verticale est un élément clé de la concurrence horizontale : le métier des distributeurs est de faire parvenir aux consommateurs des produits résultant de l'activité de secteurs très divers ; la manière dont s'organisent les relations entre distributeur et fournisseur est donc un facteur important de compétitivité.

### **3.5. L'établissement d'un pouvoir de marché**

La montée en force des grands distributeurs intensifie la compétition verticale entre producteur et distributeur avec pour enjeu la maîtrise des filières d'approvisionnement et le contrôle de l'accès aux clients ; la connection des grands distributeurs à des réseaux d'approvisionnement régionaux et mondiaux accélère cette compétition verticale. L'asymétrie repose principalement sur le décalage entre le nombre des acteurs du côté de l'offre et de la demande aux différents niveaux des chaînes de valeur (Gereffi et Korzeniewicz, 1994 ; Gereffi et Kaplinsky, 2001 ; Hopkins et Wallerstein, 1994),

notamment dans les relations entre firmes multinationales et industries locales dans les pays en développement (Dussel Peters, 1999; Sacchetti and Sugden, 2003; Kaplinsky, 2000; Dutrenit y Vera-Cruz, 2004 ;Gereffi, Humphrey and Sturgeon 2005).

Dans les transactions bilatérales, la partie en position de faiblesse - celle dont les ventes / les achats vis-à-vis de l'autre représente relativement une plus grande part du chiffre d'affaire - voit ses marges réduites au profit de la partie en position de force. Pierre Dockès (2000) souligne que l'asymétrie entre offre et demande a potentiellement deux autres dimensions. D'une part, elle peut-être à l'origine d'une dépendance durable qui se manifeste à travers la spécificité des actifs chère à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985): le fournisseur est contraint d'investir dans des actifs spécifiques sans pour autant obtenir des garanties le préservant du risque de devoir supporter le coût d'adaptation de son actif en cas de rupture de la relation. D'autre part, l'asymétrie a une traduction informationnelle : pour exercer pleinement son pouvoir de négociation et obtenir le meilleur prix, la partie en position de force va s'efforcer de connaître les coûts et le processus de production de l'autre tout en dissimulant les siens.

Pour s'exercer, le pouvoir de marché doit d'abord être créé (Dockès, 2000). Lors de l'entrée des firmes transnationales sur un nouveau marché, le problème est ainsi d'abord celui de l'exercice d'un pouvoir dynamique : modifier les conditions de l'échange, la structure de marché et, éventuellement, les institutions afin de créer la situation asymétrique permettant d'établir des termes de transactions favorables.



*Tableau 2. Outils conceptuels pour comprendre les performances des firmes de la grande distribution à l'étranger*

	AUTEURS	ANALYSES EMPIRIQUES	PROBLÈMES POSÉS
<b>CHOIX STRATÉGIQUES ET AVANTAGES COMPÉTITIFS</b>	Giens and Dekimpe (2001 et 2007) Dupuis et Fournioux (2005) Vidal et alii (2000) Palmer (2005)	distribution : diverses études de cas	Le cycle d'internationalisation est émaillé d'une série de décisions stratégiques qui déterminent les performances des firmes : - choix du pays - échelle, ordre, vitesse et mode d'entrée - familiarité de la firme avec format choisi et pertinence dans le pays cible - contrôle de la filière - structures de management
<b>RÉSEAUX ET ENCASTREMENT TERRITORIAL DES FIRMES</b>	Wrigley et Coe, (2007)	multinationales de la grande distribution	transformations mutuelle des économies réceptrices et du distributeur à travers les réseaux inter, extra et intrafirme
<b>EXPORTATION DES VARIÉTÉS DE CAPITALISME</b>	Konzelmann et alii. (2005)	Ikea et Wal-Mart	exportation du système productif de la firme  affinité du système productif avec celui du pays d'implantation au niveau de la relation salariale et des modalités d'organisation des chaînes d'approvisionnement
<b>HYBRIDATION DES MODÈLES PRODUCTIFS</b>	Boyer, Freyssene (2000)t GERPISA	industrie automobile	cohérence interne du gouvernement d'entreprise (politique produit, relation salariale, organisation productive) avec la stratégie de profit et pertinence de ceux-ci avec le régime d'accumulation  hybridation du modèle productif et du régime d'accumulation du fait de l'implantation (endogénéisation des conditions du marché et des supports institutionnels du régime d'accumulation)
<b>POUVOIR DE MARCHÉ</b>	Gereffi et Korzeniewicz (1994) Kaplinsky (2000) Dockès (2000) Wallerstein (2004) Sacchetti and Sugden (2003)	approche verticale de divers secteurs dont le textile et l'automobile	le pouvoir de marché est un avantage compétitif. L'asymétrie entre offre et demande a des implications en terme de répartition du surplus, d'asymétrie informationnelle et de dépendances durables liées à la spécificité des actifs  le pouvoir de marché pour s'imposer nécessite un pouvoir dynamique capable de modifier la structure de marché, les conditions de l'échange et/ou les institutions

A partir de ces éléments conceptuels, trois types d'explication des performances des firmes de la grande distribution à l'étranger sont proposés. Le premier se situe principalement au niveau de la concurrence horizontale même s'il affecte aussi le pouvoir de marché qu'établissent les distributeurs. Il s'agit d'examiner l'impact sur le devenir des filiales des décisions relatives au moment d'entrée et aux modalités d'implantation car ce sont des éléments clés de l'insertion des firmes dans les réseaux économiques et sociaux locaux. La seconde explication se situe au niveau de la concurrence verticale et concerne, en particulier, la possibilité pour les multinationales de faire jouer l'avantage compétitif que représente leur capacité à opérer sur différents territoires nationaux. Le troisième

facteur examiné est la sensibilité des distributeurs aux spécificités nationales de régulation de la relation salariale.

#### **4. Le moment d'entrée et les modalités d'implantation**

Différentes variables caractérisent l'entrée d'une firme multinationale sur un nouveau marché :

- les modalités d'investissements (investissement greenfield, acquisition, joint-venture ou franchise)
- la vitesse d'entrée, c'est-à-dire le fait que le développement soit progressif ou soudain et qu'il soit ou non annoncé publiquement en avance
- la structure de marché pré-existante et, en particulier, le fait que l'entrée soit ou non précédée par celle d'un autre distributeur international
- la stratégie marketing, notamment le choix du format et de la localisation des magasins

Le jeu combiné de ces variables influe sur la réussite relative d'une implantation. Deux types de mécanismes attirent particulièrement l'attention : l'association, ou non, de la firme avec un acteur local et le moment de l'entrée dans le marché cible.

Concernant le premier mécanisme, le fait d'être ou non associé à un acteur local ou de prendre le contrôle d'une chaîne locale est bien sûr un élément crucial en terme de marketing. Plus largement, c'est le meilleur moyen d'accélérer l'encastrement multidimensionnel de la firme étrangère dans le territoire visé. Currah et Wrigley (2004) soulignent ainsi que les succès différenciés des multinationales de la grande distribution « *has depended very much on inter-firm alliances – not least because of the importance of being associated with local incumbent in bargaining with governmental elites and suppliers* ». L'association ou non à un acteur local et l'intensité du lien de cette association jouent aussi pour atteindre une taille critique qui permette de réaliser des économies d'échelle et d'acquérir un pouvoir de marché vis-à-vis des producteurs. Enfin, la rapidité de ce type d'entrée, permet de déployer l'avantage spécifique de la firme multinationale à une grande échelle, laissant du même coup aux autres firmes du secteur peu de temps pour s'engager dans un processus d'imitation.

Dans les pays en développement, le fait d'être ou non précédé d'une autre multinationale est aussi un élément important car l'entrée d'un acteur étranger a des répercussions rapides sur l'ensemble du secteur. Le premier entrant est donc bien plus susceptible que le second de bénéficier du gouffre d'idées qui sépare les firmes multinationales des acteurs locaux dans les pays en développement (Romer, 1993 ; Durand, 2005). Le désavantage stratégique des suivants peut cependant être compensé par les bénéfices d'une acquisition d'un acteur local d'importance. Par ailleurs, plus

l'entrée est ancienne plus il est probable que la modernisation de la distribution du fait des acteurs locaux n'ait pas été entamée et, donc, que la firme multinationale soit celle qui a construit le secteur. Enfin, la création de la grande distribution comme nouveau champ d'activité suite à des investissements étrangers s'effectue dans un contexte d'absence de règle spécifique. Une étude sur l'implantation des multinationales de la distribution à Shangaï montre que l'élaboration de la législation et de la réglementation ex-post donne lieu à des conflits de compétences entre pouvoirs locaux et nationaux que les firmes multinationales peuvent tenter d'instrumentaliser à leur avantage (Wang and Zhang, 2005).

Diverses études de cas confirment que les modalités et le moment de l'implantation de Wal-Mart et Carrefour sur de nouveaux marchés jouent sur les performances. Ainsi de mauvaises décisions au moment de l'entrée tant au niveau du coût des magasins achetés que de la trop grande diversité des formats sont mises en cause dans l'échec de Wal-Mart en Allemagne (Palmer, 2005). Mais il est vrai que Wal-Mart n'a pas eu le choix ; en l'absence de structure actionnariale permettant des prises de contrôle hostiles, Wal-Mart a dû payer au prix fort les deux seules chaînes, relativement faibles, qui ont pu être rachetée : Interspar et Wertkauf (Christopherson, 2006). Dans les autres pays desquels Wal-Mart s'est retiré (Indonésie, Hong-Kong, Corée), l'entrée du distributeur s'était faite à petite échelle soit dans le cadre d'une opération greenfield, soit à partir d'une joint-venture. (Burt and Sparks, 2006).

L'arrivée de Carrefour au Mexique, 3 ans après Wal-Mart dans le cadre d'une joint-venture limitée à quelques magasins – la part du mexicain Gigante sera rachetée par Carrefour dès 1998 – ne lui a pas non plus permis de se développer suffisamment (Tilly, 2004). L'ouverture progressive de magasins sous contrôle direct au Japon, mais aussi en République Tchèque et en Slovaquie, ou au Chili n'a pas été davantage un succès. Au Chili, Carrefour n'a pas réussi à prendre pied dans les réseaux sociaux et économiques du pays, à s'adapter aux attentes des consommateurs, ni à atteindre une masse critique suffisante (Bianchi et Ostale, 2005). De plus, l'arrivée tardive des leaders mondiaux de la grande distribution dans ce pays relativement à l'Argentine, au Brésil ou au Mexique a laissé aux acteurs locaux le temps de se préparer à une intensification de la concurrence en investissant dans les technologies, la logistique et la formation afin d'imiter les pratiques de leurs compétiteurs étrangers. (Bianchi and Mena, 2004). En Corée, l'arrivée de Carrefour en 1996, avant les autres distributeurs internationaux, n'a pas été suffisant pour compenser le désavantage de n'avoir pas de partenaire local. Incapable de prendre une position de leader sur le marché, rattrapé et dépassé par des compétiteurs locaux, Carrefour quitte le pays en 2006. A Hong-Kong, Carrefour a accumulé l'inconvénient de l'investissement greenfield avec le fait d'être précédé par d'autres distributeurs

internationaux.

La réussite des implantation des multinationales est affectée à un double niveau par les modalités d'entrée et de développement : d'une part, le fait d'être ou non associé avec un acteur local, l'intensité de cette association et la taille de ce partenaire ; d'autre part, dans les pays en développement, la précocité relativement au processus de modernisation du secteur. Suivant ce raisonnement, une échelle d'endogénéité d'entrée et de développement permet d'associer aux différentes filiales une valeur en fonction des modalités d'entrée et de développement (encadré1) des filiales étrangères de Wal-Mart (9 pays) et Carrefour (22 pays, hors magasins franchisés)..

*encadré 1. Échelle d'endogénéité d'entrée et de développement*

1 = investissement greenfield et croissance organique dominante

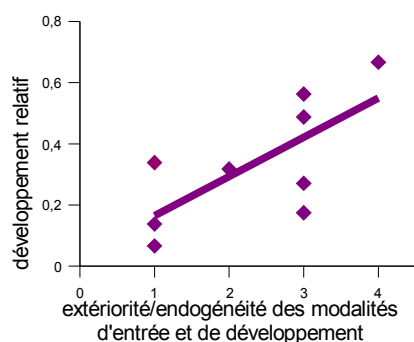
2 = JV limitée aux magasins créés ou à une chaîne locale et comprenant initialement moins de 10 magasins avec croissance organique dominante

3 = acquisition d'une chaîne locale, JV à l'échelle d'une chaîne existante comprenant plus de 10 magasins ou présence depuis au moins 1993

4 = acquisition d'un leader au cours du développement ou position de leader en 1993

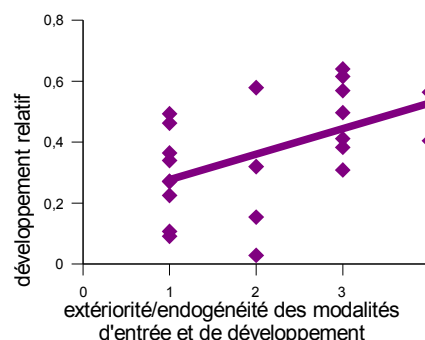
Les graph 7 et 8 corroborent l'existence d'une corrélation entre, d'un côté, le moment d'entrée et les modalités d'implantation et, d'un autre côté, le succès d'une filiale. Carrefour et Wal-Mart se distinguent partiellement par leurs stratégies d'entrée - il y a une préférence plus marquée pour les acquisitions de la part de Wal-Mart – mais le degré d'endogénéité par rapport à un marché apparaît pour les deux firmes comme un élément primordial dans le développement d'une implantation.

graph 13. impact du moment d'entrée et des modalités d'implantation sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



coefficient de corrélation = 0,5

graph 14. impact du moment d'entrée et des modalités d'implantation sur le développement relatif des filiales de Carrefour



coefficient de corrélation = 0,26

## 5. Les facteurs affectant l'exercice du pouvoir de marché

Le pouvoir de marché des firmes de la grande distribution constitue un de leurs avantages spécifiques qui affecte tant leur compétitivité coût que leur compétitivité qualité en terme d'adéquation et de réactivité face à la demande. Leur capacité à exercer ce pouvoir de marché est donc décisive pour le succès de leur implantation. Cette liberté des firmes se joue à trois niveaux : d'abord, à travers leur capacité à se connecter à des réseaux d'approvisionnement préexistant du fait de la proximité géographique mais aussi grâce à un régime commercial et de change libéral ; enfin, dans leur capacité à imposer leurs normes et leurs méthodes informatiques de contrôle de la chaîne d'approvisionnement aux fournisseurs locaux.

### 5.1. Les bénéfices de la proximité géographique

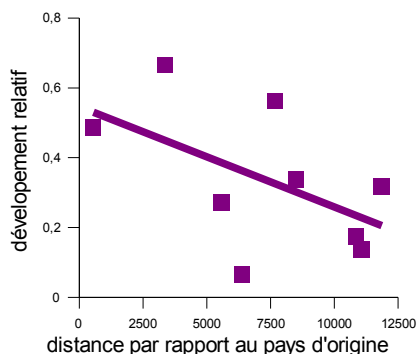
Le développement initial et durable de Wal-Mart s'est fait sur les marchés adjacents (Mexique, Canada et Porto-Rico) avec un fort dynamisme. L'implantation au Royaume Uni a également été un succès. Inversement, l'investissement en Indonésie, un pays éloigné culturellement et géographiquement des Etats-Unis, a été très rapidement un échec. Carrefour de son côté a acquis une position de leader au niveau européen avec de bons résultats dans une série de pays (Espagne, Turquie Portugal, Grèce, Pologne, Belgique, Italie) mais est aussi parvenu à développer des pôles régionaux en Amérique du Sud (Argentine, Brésil et, brièvement, Chili) et en Asie du Sud Est (Thaïlande, Malaisie, Singapour et Indonésie)

La proximité géographique et culturelle des implantations avec le marché domestique et le développement de filiales dans une même région accroissent localement le pouvoir de marché de la

firme vis-à-vis de ses fournisseurs. De plus, la connexion des réseaux d'approvisionnement, des infrastructures logistiques mais aussi des équipes managériales et des activités de marketing se traduit par des économies d'échelle. Ces deux éléments sont source de gains compétitifs pour le distributeurs

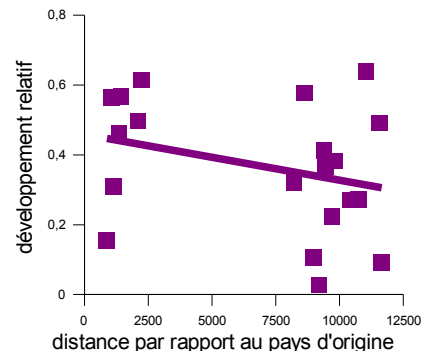
Les graphes 15 et 16 mettent en relation le développement relatif des filiales avec la distance par rapport au pays d'origine. Ces cartes font apparaître des différences sensibles entre Wal-Mart et Carrefour. Dans les deux cas, la distance géographique – et donc culturelle - est corrélée négativement avec le développement relatif. Mais ce phénomène est beaucoup plus marqué pour Wal-Mart ce qui tend à confirmer la plus grande faculté d'adaptation de Carrefour (Dupuis, Chul Choi and Larke, 2006) par rapport au distributeur étasunien (Hugill, 2006). Cela suggère aussi que la connexion des réseaux d'approvisionnement peut constituer un avantage compétitif important. L'impact positif de l'implantation dans des pays voisins (graph 17 et 18) vient confirmer cette relation pour Wal-Mart et, dans une moindre mesure, pour Carrefour.

graph 15. impact de la distance vis-à-vis du pays d'origine sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



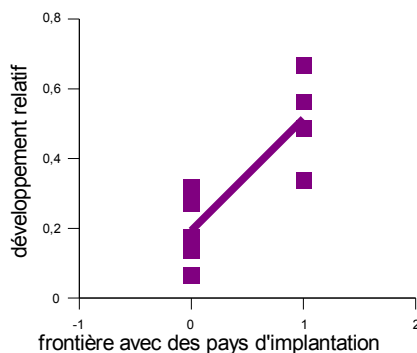
coefficient de corrélation = 0,29

graph16. impact de la distance vis-à-vis du pays d'origine sur le développement relatif des filiales de Carrefour



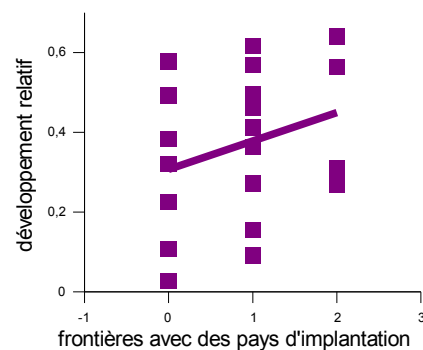
coefficient de corrélation = 0,09

graph17. impact de la présence de frontières terrestres avec un autre pays d'implantation sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



coefficient de corrélation = 0,7

graph18. impact de la présence de frontières terrestres avec un autre pays d'implantation sur le développement relatif des filiales de Carrefour



coefficient de corrélation = 0,08

## 5.2. l'impact de l'ouverture commerciale

Les conditions institutionnelles d'ouverture économique ne sont pas un discriminant dans les performances des filiales. Cela ne signifie pas que ce facteur ne participe pas du pouvoir de marché des firmes vis-à-vis des producteurs locaux. En 2006, tous les pays dans lesquels Carrefour et Wal-Mart sont présents directement ont une monnaie pleinement convertible pour les transactions courantes et sont adhérents de l'OMC (CEPII, 2007). La concomitance entre d'un côté la libéralisation commerciale et les règles protégeant les investissements et, de l'autre l'extension des distributeurs est frappante. L'implantation de Wal-Mart au Mexique et en Amérique Centrale s'est ainsi faite parallèlement au processus de négociations sur les traités de libre-échange avec les États-Unis (NAFTA et le CAFTA). L'entrée de Carrefour en Pologne, en Tchéquie, en Slovaquie, en

Roumanie et en Bulgarie s'est aussi fait parallèlement au rapprochement et à l'intégration de ces pays à l'UE.

Il faut cependant souligner que l'internationalisation de Wal-Mart intervient après la fin de la guerre froide, dans une période où le libéralisme global et les idéaux du libre-échange étaient complètement dominant (Hugill, 2006) alors que les investissements de Carrefour à l'étranger dans les années 1970 se sont fait dans un contexte latino-américain dominé par le modèle de substitution aux importations. On peut également noter que le durcissement de la législation sur les IDE en Thaïlande ne semble pas remettre pour l'heure en question les plans d'expansion du distributeur français dans ce pays. Pour Wal-Mart, la libéralisation commerciale apparaît ainsi davantage comme un préalable que pour Carrefour.

La proximité géographique et l'ouverture au commerce international conduisent à un accroissement du pouvoir de marché de la multinationale car elle permettent à l'asymétrie entre les multinationales de la distribution et les fournisseurs opérant sur le marché local de s'exprimer pleinement. Cela se traduit par l'accroissement du recours aux importations, tel qu'on l'observe pour Wal-Mart au Mexique, ce qui affaiblit la position des producteurs locaux en restreignant leur débouchés (Durand, 2007). Mais l'implantation d'un distributeur étranger peut être pour le pays d'accueil une porte vers l'exportation et pas seulement un cheval de Troie pour les importations (Coe and Wrigley, 2007). En Chine, mais aussi au Brésil, la présence de Wal-Mart et de Carrefour s'accompagne ainsi d'une connexion de producteurs locaux aux chaînes globales ou régionales d'approvisionnement des distributeurs (Reardon et al., 2007). Dans ce cas, l'accroissement du pouvoir de marché est lié au fait que la croissance de l'activité des fournisseurs locaux s'effectue dans le cadre d'un commerce organisé par l'entreprise multinationale. En effet, croissance de l'activité et affaiblissement du pouvoir ne sont pas nécessairement contradictoires comme le montre Kaplinsky (2000) dans sa description des processus de *immiserising growth*.

### **5.3. les problèmes d'implantation des techniques de management des chaînes d'approvisionnement et l'impact de la réglementation du marché des produits**

L'exercice du pouvoir de marché passe aussi par la capacité des distributeurs à imposer leurs techniques de gouvernement des chaînes d'approvisionnement. Ces techniques comprennent la mise en place de logiciels conduisant à un partage de l'information entre distributeur et fournisseur et conduisent à des négociations commerciales extrêmement dures. L'existence de restrictions à la concurrence sur le marché des produits (variables part des prix administrés et part des prix subventionnés, CEPPII, 2007) dont on pourrait supposer qu'il limite les capacités des distributeurs à exercer leur pouvoir de marché n'affecte cependant pas négativement les performances des filiales de Wal-Mart et Carrefour.



D'un point de vue qualitatif les études détaillées concernant les relations entre distributeurs et fournisseurs sont peu nombreuses mais certaines font état de résistances des producteurs locaux. Wal-Mart en Corée mais aussi, dans un premier temps, au Brésil a rencontré des difficultés à imposer un partage de l'information à ces fournisseurs locaux (Han and al., 2002) ce qui a privé les filiales concernées des gains compétitifs liés au contrôle sur la chaîne d'approvisionnement. Les causes d'une telle résistance sont difficile à identifier faute de données, mais on peut supposer que l'existence d'organisations professionnelles par secteur peut constituer un point d'appui pour les firmes locales comme l'existence de réglementations spécifiques concernant les relations entre distributeurs et producteurs.

## **6. relation salariale : rigidité à la hausse des standards sociaux**

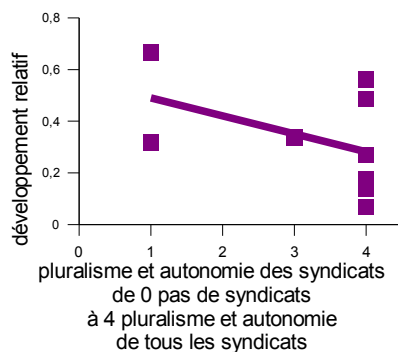
La distribution est une activité intensive en main-d'œuvre peu qualifiée et les formes que prend la relation salariale apparaissent comme un déterminant important du succès ou de l'échec des firmes à l'étranger. On propose comme hypothèse l'existence d'un effet plafond en ce qui concerne la flexibilité salariale : le fait pour une entreprise d'être confronté dans un marché cible à une configuration de la relation salariale plus contraignantes que dans le pays d'origine est susceptible d'entraver le développement de la filiale. En revanche, l'inverse n'est pas vrai : de moindres contraintes salariales ne devraient pas faire obstacle au développement de la firme. Le raisonnement sous-jacent à cette hypothèse est le suivant : un ajustement par le bas des standards salariaux est plus simple à réaliser qu'un ajustement par le haut car il est plus simple pour une firme de développer des techniques de mise au travail à son avantage lorsqu'elle dispose de plus de leviers que ceux mobilisés dans ses savoir-faire routiniers.

Les différences sensibles concernant les liens entre les institutions qui organisent la relation salariale et le développement international de Wal-Mart et Carrefour viennent conforter cette hypothèse. Le développement initial de Wal-Mart s'est fait dans les petites villes du sud et de l'ouest des États-Unis, une zone géographique qui se caractérise par une hostilité aux syndicats et de faibles salaires (Hugill, 2006) ; or, le développement international de cette entreprise révèlent une aversion marquée à toutes formes de régulation de la relation salariale, contrairement à Carrefour dont la croissance initiale s'est effectuée dans un pays doté d'un État social substantiel.

Les graph 19 et 20 mettent ainsi en évidence une nette corrélation entre le développement relatif des filiales de Wal-Mart et la faiblesse du pluralisme et de l'autonomie des syndicats alors que la relation inverse est observé pour Carrefour avec cependant un très faible coefficient de corrélation. Concernant la pratique de l'emploi garanti dans le secteur privé (type emploi à vie, graphs 21 et 22), il y a une nette relation négative avec le développement relatif chez Wal-Mart alors qu'il n'y a aucune corrélation dans le cas de Carrefour. De manière moins nette (graph 23 et 24) on retrouve la

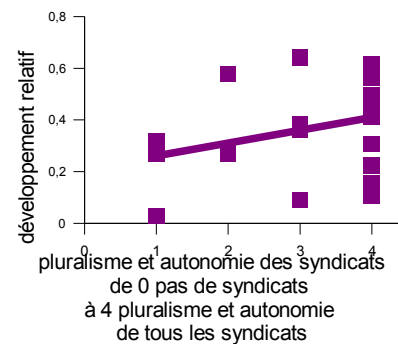
même opposition en ce qui concerne l'inspection du travail et la justice prud'homale. Mais le contraste est très marqué si l'on observe le niveau de négociation des salaires (graph 25 et 26), avec une préférence des filiales de Wal-Mart pour des négociations décentralisées qui sont défavorables aux salariés.

graph 19. impact du pluralisme et de l'autonomie des syndicats sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



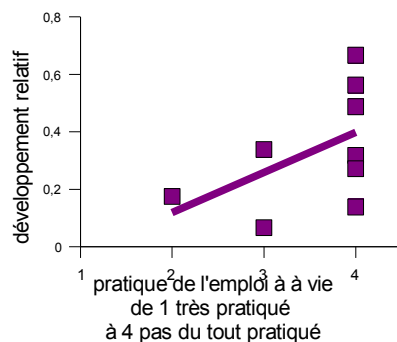
coefficient de corrélation = 0,2

graph20. impact du pluralisme et de l'autonomie des syndicats sur le développement relatif des filiales de Carrefour



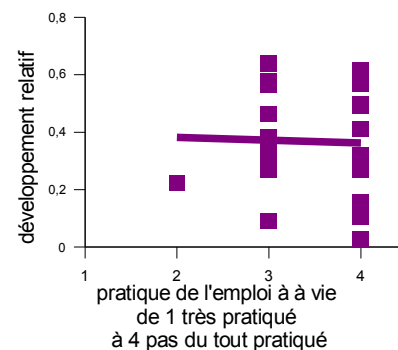
coefficient de corrélation = 0,09

graph21. impact de la pratique de l'emploi à vie dans le secteur privé sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



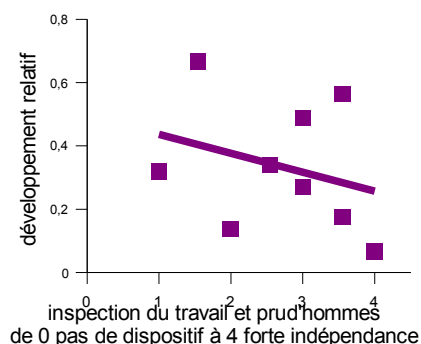
coefficient de corrélation = 0,25

graph22. impact de la pratique de l'emploi à vie dans le secteur privé sur le développement relatif des filiales de Carrefour



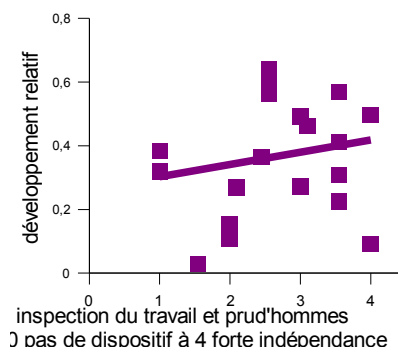
coefficient de corrélation = 0

graph23. impact du dispositif d'inspection du travail et de justice prud'homale sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



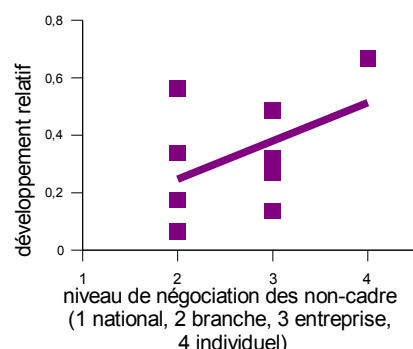
coefficient de corrélation = 0,09

graph24. impact du dispositif d'inspection du travail et de justice prud'homale sur le développement relatif des filiales de Carrefour



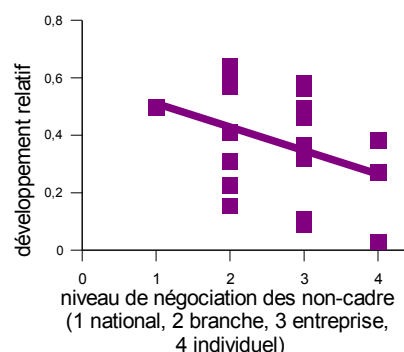
coefficient de corrélation = 0,03

graph25. impact du niveau de négociation des salaires des non-cadre sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



coefficient de corrélation = 0,22

graph26. impact du niveau de négociation des salaires des non-cadre sur le développement relatif des filiales de Carrefour



coefficient de corrélation = 0,14

Divers éléments viennent étayer cette distinction entre les trajectoires de Wal-Mart et Carrefour. D'abord, parmi les éléments ayant conduit à l'échec de Wal-Mart en Allemagne se trouve l'incapacité de Wal-Mart à imposer les mêmes standards salariaux qu'aux États-Unis : faibles salaires, faibles avantages sociaux, supervision extrêmement rigoureuse des employés et extorsion de travail gratuit (Konzelman et al, 2005). Wal-Mart a ainsi dû faire face à des mobilisations des salariés. Le distributeur s'est aussi vu interdire par la justice de mettre en œuvre son « *code éthique de l'employé* » qui est un instrument important de la disciplinarisation des travailleurs aux États-Unis et a eu des difficultés à embaucher et à conserver des travailleurs qualifiés. En 2006 et 2007, l'activisme de la chambre de commerce étasunienne en Chine contre un projet accroissant les droits des travailleurs et le pouvoir des syndicats offre une autre illustration du rôle que joue la recherche

de faibles standards salariaux dans la compétitivité de Wal-Mart<sup>5</sup>. Même si dans ce cas, la pression exercée vise au moins autant à maintenir de faibles coûts du travail dans les réseaux d'approvisionnement globaux que dans les magasins.

Carrefour en revanche mise sur une image de responsabilité sociale. En novembre 2000 le PDG de Carrefour et le président de l'UNI (Union Network International) ont ainsi signé un accord concernant l'application des normes du Bureau International du Travail sur la liberté syndicale, le droit aux négociations collectives et la protection des employés et des délégués syndicaux contre toute discrimination antisyndicale. Une coopération avec la FIDH concernant des audits sociaux est également en place depuis 2000<sup>6</sup>. Cette responsabilité sociale contraste fortement avec la politique antisyndicale de Wal-Mart mais reste limitée comme le montre par exemple le refus de participer au fond d'indemnisation des travailleurs et de leur familles suite à l'accident meurtrier survenu 11 avril 2005 chez un de ses fournisseurs bengali<sup>7</sup>.

## conclusion

La forte expansion internationale de Wal-Mart et Carrefour depuis le début des années 1990 s'est effectuée dans un contexte de forte croissance des deux groupes. Cette croissance du chiffre d'affaire résulte principalement pour Wal-Mart de l'expansion internationale et de la conquête de nouveaux marchés régionaux aux États-Unis. Pour Carrefour l'expansion nationale joue aussi mais, comme le marché domestique est de bien moindre taille, la croissance est principalement externe avec, notamment, l'acquisition de Promodès en 1999.

Le développement international des firmes constitue une réponse aux limites de marchés domestiques matures mais est un processus risqué. Les retraits des deux leaders mondiaux de la distribution au cours des années 2000 en témoignent de même que l'hétérogénéité des performances des implantations mise en évidence à travers l'indice de développement relatif.

Cette étude a permis pointer des déterminants économiques et institutionnels du succès relatif des filiales aux niveaux méso et macroéconomiques. Nous avons d'abord vu que la dynamique de l'économie locale et la richesse monétaire des pays visés ne constituaient pas des facteurs explicatifs satisfaisants. Différents outils théoriques ont ensuite été mobilisés pour dégager trois types de détermination que nous avons testés : le degré d'endogénéité du processus de développement de la

<sup>5</sup> Leo Gerard, le président de l'Union Steelworker a dénoncé une « *immorale campagne de sape des droits des travailleurs chinois* » de la part de la chambre de commerce américaine. Liu Cheng, professeur de droit à l'université de Shanghai, s'est rendu aux États-Unis pour rencontrer des syndicalistes et des membres du congrès afin de dénoncer l'activisme contre la loi des groupes d'affaires qui « *veulent juste maintenir leurs sweatshops afin de protéger leur stratégie de prix bas* ». G. Dyer, « China's labour debate spurs war of words for US interests », *Financial Times*, May 03, 2007.

<sup>6</sup> Fédération Internationale des Droits de l'Homme, [http://www.fidh.org/rubrique.php3?id\\_rubrique=323](http://www.fidh.org/rubrique.php3?id_rubrique=323)

<sup>7</sup> Clean Clothes Campaign, <http://www.cleanclothes.org/urgent/07-04-10-spectrum.htm>

filiale mesuré par le moment de l'entrée et l'intensité des relations avec des partenaires locaux du secteur ; la capacité des firme à faire jouer leur pouvoir de marché à la fois en raison des caractéristiques de l'insertion international du pays d'accueil, que de la proximité géographique du pays d'origine ou d'autres pays d'implantations ou encore, de l'acceptation par le système productif local des techniques de contrôle des chaînes d'approvisionnement que mettent en œuvre les distributeurs ; les caractéristiques institutionnelles de la régulation salariale dans le pays d'accueil.

Ces tests mettent en évidence des sensibilités distinctes de Wal-Mart et Carrefour aux différents éléments (tableau 3). Si pour les deux distributeurs l'endogénéité du processus d'implantation est un fort déterminant de succès, pour Wal-Mart les facteurs permettant l'exercice d'un pouvoir de marché sont bien plus important que pour Carrefour. En outre, les deux distributeurs sont affectés de manière opposée par la régulation de la relation salariale : alors que le succès relatif de Carrefour apparaît dans une faible mesure lié à l'existence d'éléments de régulation collective de la relation salariale, les performances relatives de Wal-Mart sont très négativement reliées à l'existence de telles normes.

Au-delà des éléments macroéconomiques et stratégiques, la prise en compte des institutions est cruciale pour analyser l'internationalisation des firmes : les trajectoires d'internationalisation des distributeurs sont modelées de manière différentes par les institutions. Cette étude met ainsi en évidence l'existence d'un processus d'hybridation réciproque des modèles productifs et des systèmes productifs nationaux. Une analyse en dynamique permettrait d'interpréter plus précisément ce processus d'hybridation en montrant dans quelle mesure il procède d'affinités institutionnelles exogènes à l'internationalisation des firmes entre certains traits du pays d'origine et du pays d'expansion et, dans quelle mesure, il se nourrit de l'exportation d'éléments caractéristiques du capitalisme domestique par les firmes multinationales.

tableau 3. déterminants du développement relatif des filiales de Carrefour et Wal-Mart

DÉTERMINANT DU DÉVELOPPEMENT RELATIF	WAL-MART	CARREFOUR
<b>indicateurs macroéconomiques</b>		
niveau de richesse (PIB/hab)	- - -	0
croissance du PIB	0	- -
<b>endogénéité du processus d'implantation</b>	+++	+++
intensité du partenariat / prise de contrôle d'acteurs locaux	+++	+
précocité par rapport au processus de modernisation	+	+++
<b>pouvoir de marché</b>	+++	+
proximité géographique du pays d'origine	++	+
nombre de frontières terrestres avec un autre pays d'implantation	+++	+
ouverture économique	préalable	non préalable
techniques et institutions affectant le contrôle des chaînes de valeur	++	non renseigné
<b>régulation de la relation salariale</b>	- - -	+
pluralisme et autonomie des syndicats	- - -	+
pratique de l'emploi à vie	- - -	0
inspection du travail et prud'hommes	-	+
centralisation de la négociation des salaires	- - -	++

**Légende** : relation nulle (0) faiblement positive (+), moyennement positive (++), très positive (+++), négative (-), moyennement négative (- -) ou très négative (- - -).

## Bibliographie

- Amable, B. (2005), *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Seuil, Paris, 373 p.
- Bianchi, C. and Ostale, E. (2005), "Lessons learned from Unsuccessful Internationalization Attempts : Examples of Multinational Retailers in Chile", *Journal of Business Research*, 59, p. 140-147.
- Bianchi, C. and Mena, J. (2004), "Defending the Local Market : the Example of Chilean Retailers", *International Journal of Retail Distribution Management*, 32 (10), p. 495-504.
- Bonacich, E. and Wilson, J. (2006), "Global Production and Distribution: Wal-Mart's Global Logistic empire", in S. Brenn (ed.), *Wal-Mart World*, Routledge, New-York, pp. 227-242.
- Boyer, R. et Freyssenet, M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, coll. "Repères", Paris, 120 p.
- Boyer, R. (1997), « Evolution des modèles productifs et hybridation : Géographie, histoire et théorie », *Couverture Orange*, n° 9804, Décembre, p. 7-17.
- Burt, S. and Sparks, L. (2001), « The implications of Wal-Mart's Take-Over of Asda », *Environment and Planning*, 33(8), 1463-1487.
- Christopherson, S. (2006), "Challenges facing Wal-Mart in the German Market", in Brunn, S. (ed), *Wal-Mart World*, Routledge New York, pp. 261-274.
- Clark, G. and Wrigley, N. (1997), "The spatial configuration of the firm and the management of sunk costs", *Economic Geography*, 73, p. 285-304.
- Coe, N. and Wrigley, N. (2007), "Host Economy Impacts of Transnational Retail : The Research Agenda", *Journal of Economic Geography*, 7 (4), pp. 341-371.
- Coe, N. and Hess, M. (2005), "The Internationalization of retailing: implications for supply networks restructuring in East Asia and Eastern Europe", *Journal of Economic Geography*, 5(4), p. 449-473.
- Coe, N. (2004), "The Internationalization/globalisation of retailing: towards an economic-geographical research agenda", *Environment and Planning A*, 36, p. 1571-1594.
- Currah, A. and Wrigley, N. (2004), "Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs", *Global Networks*, 4(1), p. 1-23
- Daumas, J-C. (2006), « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 91, p. 57-76.
- Dawson J, Larke, R. and Mukoyama M. (eds) (2006), *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge, London, 218 p.
- Dawson, J and Mukoyama, M. (2006), "The Increase in International Activity by Retailer" in Dawson J, Larke, R. and Mukoyama, M. (eds) (2006), *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge, London, pp. 1-30.
- Dicken, P. (2002), "'Placing' Firms – 'Firming' Places: Grounding the Debate on the 'Global' Corporation", Paper presented at the Conference on *Responding to Globalization: Societies, Groups, and Individuals*, April, <http://www.colorado.edu/ibs/pec/gadconf/papers/dicken.html>
- Dockès, P. (2000), « Pouvoir, autorité et convention d'obéissance », *Journal of World System Research*, VI(3), fall/winter, p. 920-945.
- Dore, R. (2000), *Stock Market Capitalism, Welfare Capitalism : Japan versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press, Oxford.
- Dupuis, M., Chul Choi, S. and Larke, R. (2006), "Carrefour. Being aware of the domestic market !", in Dawson, J., Larke, R. and Mukoyama, M., *Strategic Issue in International Retailing*, Routledge, London, p. 71-90.
- Dupuis, M. and Fournioux, J. (2006), "Building an international strategy" in J. Dawson, R. Larke and Mukoyama, M., *Strategic Issue in International Retailing*, Routledge, London, p. 51-70.
- Dupuis, M. et Fournioux, J. (2005), "internationalisation du distributeur : de l'avantage compétitif à la performance", *Décisions Marketing*, 37, p. 45-56.
- Durand, C. (2007), « Externalities from FDI in the Mexican self-service retailing sector », *Cambridge Journal of Economics*, 31 (3), pp. 393-411.

- Durand, C. (2005), « Los límites de la IED como fuente de ideas para el crecimiento de las economías en desarrollo », *Problemas del Desarrollo*, 36 (140), p. 11-41.
- Dussel Peters, E. (1999), “La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco”, in G. Labarca (Ed.), *Formación y empresa. El entrenamiento y la capacitación en el proceso de reestructuración global*, GTZ/OIT/CEPAL, Montevideo, p. 341-384.
- Dutrenit, G. y VERA-CRUZ, A. (2004), “La IED y las capacidades de innovación y desarrollo local: lecciones de estudio de los casos de la maquila automotriz y electrónica en Ciudad Juárez, proyecto *Inversión extranjera, teoría y práctica; experiencia comparativa de México y España*, CEPAL, LC/MEX/L.604, 111 p.
- Freyssenet, M. (1998), “Pourquoi les modèles productifs voyagent ? Why travel productive models ?”, Avant-propos, *Actes du GERPISA*, n°24, décembre. Éditions numériques, [gerpisa.univ-evry.fr](http://gerpisa.univ-evry.fr).
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005), « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, 12 (1), February, pp. 78-104.
- Gereffi, G. and Kaplinsky, T. (eds) (2001), «The value of value chains», *IDS Bulletin*, 32 (3).
- Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds) (1994), *Commodity chains and global capitalism*, Praeger, London, 334 p.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2007), “The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies,” *Journal of Marketing*, 71 (2), p. 196-212.
- Gielens K. and Dekimpe, M.G. (2000), “Entry decisions in the international expansion process of retail chains: do they matter in the long run?”, DTEW Research Report 0013, K.U.Leuven.
- Han, D., Kwon, I.-K., Bae, M., and Sung, H., « Supply Chain Integration in Developing Countries for Foreign Retailers in Korea: Wal-Mart Experience », *Computer and Industrial Engineering*, 43 (1-2), p. 111-121
- Hall, P. and Soskice, D. (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 560 p.
- Hugill, P. (2006) “The Geostrategy of Global Business : Wal-Mart in Its Historical Forbearers”, in S. Brunn (ed), *Wal-Mart World*, Routledge New York, p. 3-14.
- Hopkins, T.K. and Wallerstein, I. (1994), “CCs: construct and research”, in Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds), *Commodity chains and global capitalism*, Praeger, London, pp. 17-20.
- Jacoby, S. (2005), *The Embedded Corporation : Corporate Governance and Employment relations in Japan and the United States*, Princeton University Press, Princeton.
- Kaplinsky, R. (2000), “Globalisation and unequalisation: what can be learned from value-chain analysis?”, *Journal of development studies*, 37 (2), p. 117-146.
- Konzelmann, S.J., Wilkinson, F., Craypo, C. and R. Aridi (2005), “The export of national varieties of capitalism: the case of Wal-Mart and Ikea”, CBR Working Paper, , 314, University of Cambridge, 41 p.
- Moati, P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris, 392 p.
- Palmer, M. (2005), “Crossing Threshold Periods in the Retail Life Cycle : Insight from Wal-Mart International”, *European Management Journal*, 23 (6), p. 717-729.
- Romer, P. (1993), “Idea gaps and object gaps in economic development”, *Journal of Monetary Economics*, 32 (3), p.543-574.
- Reardon, T., Henson, S. and Berdegú, J. (2007), “‘Proactive Fast-Tracking’ Diffusion of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institution and Trade”, *Journal of Economic Geography*, 7 (4).
- Reardon, T. and Hopkins, R.. (2006), “The Supermarket Revolution in Developing Countries: Policies to Address Emerging Tensions among Supermarkets, Suppliers, and Traditional Retailers,” *European Journal of Development Research*, 18(4).
- Sacchetti, S. and Sugden, R. (2003), “The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships”, *Journal of Economic Surveys*, 17 (5), p. 669-691.
- Steidtmann, C. (2003), “A retail tsunami : Wal-Mart comes to Japan”, *Deloitte Research*, 24 p. [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT\\_DR\\_Retail\\_Tsunami\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_DR_Retail_Tsunami(1).pdf)



- Tilly, C. (2004), "Wal-Mart in Mexico: The limits of growth", prepared for *the 2004 Meeting of Latin American Studies Association*, Las Vegas, Nevada, october 7-9, 2004, 13 p.
- Vidal, I., Reardon, J. and Fairhurst, A. (2000), "Determinants of international retail involvement : the case of large US retail chains", *Journal of International Marketing*, 8 (4), p. 37-60.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Wrigley, N. (2000), "The Globalization of retail capital: themes for economic geography", in Clark, G.L., Feldman, M.P., and Gertler, M.S. (eds), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford, p. 292-313.
- Wang, S. and Zhang, Y. (2005), "The New Retail Economy of Shanghai", *Growth and Change*, 36 (1), p. 41-73.

## **Sites internet**

### ***Données financières et opérationnelles concernant les compagnies***

Autorité des Marchés Financiers (AMF) - <http://www.amf-france.org>  
 US Securities and Exchange Commission (SEC) – <http://www.sec.gov>  
 groupe Carrefour - <http://www.carrefour.com>  
 groupe Wal-Mart - <http://www.walmartstores.com>

### ***Données institutionnelles***

Profils Institutionnels Database – Centre d'Études Prospective et d'Informations Internationales (CEPII) - <http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/institutions.htm>